

VISSZA A JÖVŐBE? OUTSOURCING AZ INFORMÁCIÓTECHNOLÓGIAI SZOLGÁLTATÁSOK KÖRÉBEN

A számítástechnikai szolgáltatások külső forrásból történő beszerzése a nyolcvanas évek végétől új nagyságrendben van jelen a fejlett világ piacain. Magyarországon az outsourcing koncepcióval még csak most barátkoznak a gyakorlati szakemberek, anélkül azonban, hogy a fentivel mindenben azonos értelmet tulajdonítanak neki. Pedig az „információtechnológia outsourcingjának” – ha nem is ezen a néven – hazánkban is vannak hagyományai. Érdemes tehát megismerni az informatikai outsourcing újabbkori történetével, amelyet a szerző tanulmánya témájaként választott.

A fejlett világban új üzletág született. Bár szakosodott cégek már a hatvanas évek óta nyújtanak számítástechnikai támogatást üzleti és közszolgálati szervezeteknek, a nyolcvanas évek végétől jellegében és nagyságrendjében is új jelenséggel állunk szemben. A külső partnerek által nyújtott számítástechnikai szolgáltatások „világpiaca” jelenleg húsz milliárd dollár feletti árbevétellel büszkélkedhet, növekedési üteme pedig tartósan évi húsz százalék körül alakul. [20, 23] Az *Eastman Kodak* 1989-es, jelentős publicitást kapott döntése óta nagyvállalatok tucatjai – köztük olyan jól ismert nevek, mint az *AlliedSignal*, [21] a *British Petroleum*, [15] a *Delta Airlines*, a *Du Pont*, [7] vagy a *Young & Rubicam* [25] – jutottak arra az elhatározásra, hogy a tevékenységükhöz nélkülözhetetlen informatikai feladatokat – részben vagy teljes egészében – másokkal végeztetik. Az utóbbi hónapokban az outsourcing egy továbbfejlesztett változatára is felfigyelhetünk: ez a *globális outsourcing*, amelyben a partner az információs szolgáltatások standard minőségben történő biztosítását az egész világra kiterjedően vállalja. Ilyen üzletet kötött nemrégiben egymással a *Xerox* és az *Electronic Data Systems* (EDS), amelyet a *General Motors* érdekeltségű informatikai birodalom számos országban való jelenléte, valamint a tulajdonában lévő, a világ egyik legnagyobbjának számító digitális telekommunikációs hálózat tett lehetővé. [8]

Magyarországon az outsourcing koncepciót még csak most ízelgetik a gyakorlati szakemberek, és legkevésbé sem a számítástechnikai szolgáltatások külső forrásból történő beszerzését értik alatta. Pedig az „információtechnológia outsourcingja” – ha nem is ezen a hangzatos néven – hazánkban is rendelkezik hagyományokkal. Lehetséges, hogy pontosan ez az idegenkedés oka? Mindenesetre érdemes megismerni az informatikai outsourcing újabbkori történetével. Már csak azért is, mert a történelem időnként megismétli önmagát...

A kezdetek

Amikor *Katherine Hudson*-t, a Kodak egyik sikeres válságmenedzserét vállalati információrendszerekért felelős elnökhelyettesé neveztek ki 1988-ban, azt a megbízatást kapta, hogy az informatikai szolgáltatások javítását és ennek révén cége versenypozíciójának erősítését a számítástechnikai kiadások jelentős csökkentése mellett valósítsa meg. A paradoxnak látszó feladat megoldásában az a tény, hogy Hudsonnak nem volt tapasztalata a számítástechnika menedzselésében, inkább előnyt jelentett, mint hátrányt.

Hudson a belső számítástechnikai tevékenységeket potenciálisan kiváltó külső piaci szolgáltatások szisztematikus felmérésével kezdte munkáját. Objektív teljesítményparaméterek összehasonlításával arra a következtetésre jutott, hogy szinte nincs olyan terület, ahol a külső szolgáltatók ne bizonyulnának hatékonyabbnak. A felismerést tett követte: Hudson egy év alatt szinte kipucolta az informatikai szervezetet. A központi számítógép (adatközpont) működtetésére az *IBM*-mel, a telekommunikációs szolgáltatások biztosítására a *Digital*-lel, a személyi számítógépek beszerzésére és karbantartására pedig a *BusinessLand*-del kötött szerződést. Az akció nagyságrendjére jellemző, hogy csak az *IBM*-es üzlet értéke elérte a félmilliárd dollárt, [23] valamint, hogy a változások kb. kétezer ember munkakörét érintették.

A Kodak-sztoriból pár éve esettanulmány készült a *Harvard Business School*-on, [4] amely azóta is az információmenedzsment kurzusok állandó részét képezi szerte a világon, nagyban hozzájárulva az informatikai outsourcing koncepció gyors terjedéséhez. De nemcsak a népszerűséggel magyarázható, hogy a legtöbb publikáció a Kodakkal hozza összefüggésbe az újabbkori outsourcing megjelenését. A Kodak esetében történt meg ugyanis először, hogy (1) egy nagy-

vállalat (2) az információtechnológiai szolgáltatások széles körére vonatkozóan (3) a meglévő belső kapacitások lebon-
tásával (4) a kiválasztott partnerekkel szoros kapcsolatot ki-
alakítva vett igénybe külső szolgáltatást. [20]

Az (informatikai) outsourcing elméleti gyökerei

Az outsourcing azon ritka üzleti technikák közé tartozik, amelynek megértéséhez, elemzéséhez a közgazdasági, szerve-
zetelméleti megközelítések, menedzsment teóriák széles tár-
háza áll rendelkezésre. Az alábbiakban az outsourcing szem-
pontjából talán leginkább relevánsnak tekinthető három mo-
dell rövid ismertetésére kerül sor - a témakör viszonylagos
hazai újdonsága következtében általános formában, számí-
tástechnikai specialitás nélkül. Az elméleti modellekből az
outsourcingra levezethető következtetések ismertetése szintén
„általánosán”, az üzleti gyakorlat általi visszaigazolások mér-
tékének elemzése ezzel szemben már funkcióspecifikusan, az
informatikai outsourcing szempontjából történik.

A bemutatásra kerülő három modell* eltérő alapfeltevé-
seken nyugszik. *Williamson tranzakciós költség elmélete* azt a
széles körben elfogadott nézetet tükrözi, hogy a szervezetek
vezetői közvetlen gazdaságossági megfontolások alapján for-
dulnak külső szolgáltatókhoz. *Pralahad és Hamel szervezeti
alapképességek (core competencies) modellje* a számszerűsít-
hető előnyökkel szemben a komplexebb stratégiai szemponto-
kat tekinti az outsourcing törekvések mozgatórugójának.
Pfeffer hatalmi-politikai elmélete mindkét előző modelltől
különbözik abban, hogy a szervezeti döntések mögött nem
üzleti, hanem politikai racionalitást feltételez. A jelen tanul-
mány szerzőjének felfogásában az egyes elméletek és az
azokból levonható következtetések az outsourcing jelenségé-
nek különböző interpretációit képviselik, vagyis nem tükröz-
nek abszolút és egymást kizáró igazságokat.

Williamson tranzakciós költség modellje

• Az elmélet alapkategóriái és alaptételei

Williamson elmélete [36] arra épül, hogy a gazdasági aktusok,
tranzakciók kivitelezését alapvetően két módon lehet biztosí-
tani: szervezeten belül, illetve külső vállalkozók által. Ha a
tranzakciót (pl. egy adott termék vagy szolgáltatás előállítását)
a szervezet maga hajtja végre (*hierarchián* keresztül megol-
dás), akkor viszonylag magas *termelési* költségekkel (pl. tőke,
anyag, bér) és alacsony *koordinációs* (más néven *tranzakciós*)
költségekkel (pl. felügyelettel, ellenőrzéssel kapcsolatos ki-
adások) lehet számolni. Külső vállalkozás igénybevétele ese-
tén (*piaci* megoldás) azonban a külső vállalkozó erősebb
specializáltságából adódóan aránylag alacsonyabb termelési
költségek, viszont a szerződés megkötésével és betartásával
stb. kapcsolatos pótlólagos ráfordítások révén magasabb koor-
dinációs költségek merülnek fel.

Hogy valójában melyik megoldás gazdaságosabb, azt
olyan tényezők befolyásolják, mint az adott *tranzakció* gya-

* Az itt következő gondolatmenet - Williamson és Pfeffer modellje-
nek ismertetése tekintetében - Lacity és Hirschheim elemzésén [23]
alapszik.

korisága, a tranzakcióhoz szükséges *eszközök és szaktudás
specializáltsága*, a tranzakció esetleges *földrajzi meg-
határozottsága* (helyhezköötöttsége), a potenciális *külső szol-
gáltatók száma*, valamint a tranzakcióval kapcsolatos *bizony-
talanság*.

Mindezek figyelembevételével Williamson szerint a hie-
rarchián keresztüli megoldás csak akkor preferálandó a piaci-
val szemben, ha (1) olyan - eszköz, szaktudás stb. szempont-
jából - *speciális tranzakciót kell végrehajtani*, amelyre gya-
korta van szükség és/vagy *nagy bizonytalanság* övezi; illetve,
ha (2) a *potenciális szolgáltatók száma alacsony* (ebben az
esetben ugyanis felmerül a külső vállalkozó *opportunista*,
kizárólag saját érdekét kereső viselkedésének veszélye).

• Az outsourcingra vonatkozó következtetések

Mint látható, Williamson elmélete meglehetősen tág teret
hagy a piaci (outsourcing) megoldások alkalmazásának. Fel-
hívja ugyanakkor a figyelmet, hogy ezek fontos feltétele a
szolgáltatás előzetes standardizálása, a potenciális szolgál-
tatók lehetőleg magas száma, és szerencsés, ha az egyébként
biztos környezetű szolgáltatást nem túl nagy gyakorisággal
kell végezni. Szintén a Williamson-féle gondolatmenet része,
hogy piaci megoldás során a koordinációs költségek elszaba-
dulásának egyetlen gátja a *szerződés*, ezért annak kialakítására
rendkívül nagy gondot kell fordítani.

• A következtetések érvényesülése az informatikai outsourcing üzleti gyakorlatában

Az informatikai outsourcing üzleti gyakorlata csak részben
igazolja vissza a Williamson modellből adódó következte-
téseket. A fejlett országokban a standardizált szolgáltatásokat
(utility service) követően újabban egyre jobban terjed a köze-
pesen vagy erősen speciális technológiák outsourcingja.
Szintén figyelemre méltó, hogy ez a tendencia rendkívül
bizonytalan technológiai környezetben és általában napi
szolgáltatási kötelezettség mellett figyelhető meg. Ami a
szerződés gondos kialakításának szükségességére, illetve az
annak elmaradásából adódó jelentős költségnövekedésre,
valamint a potenciális szolgáltatók számosságára vonatkozó
következtetéseket illeti, a prosperáló piac a Williamson-féle
teóriát támasztja alá.

Pralahad és Hamel szervezeti alapképességek (core competencies) modellje

• Az elmélet alapkategóriái és alaptételei

Pralahad és Hamel szerint [28] a legtöbb sikeres vállalat ese-
tében meghatározhatók olyan *alapképességek* vagy *kompeten-
ciák*, amelyek tekintetében az adott vállalat egyértelműen
versenytársai fölé nő. Ilyen alapképességnek tekinthető
például a miniatürizálás a *Sony* esetében, vagy az optikai és
média szakértelem a *Philipsnél*. A szervezeti alapképességek
alaptermékekbe (core products) épülnek be, amelyek általá-
ban végtermékek egész sorozatának jelentik meghatározó
komponenseit vagy részegységeit (mint pl. a Casio digitális
kijelző rendszerei, vagy a *Matsushita* kompresszorai). A

vállalatok versenyképességéről felszínesen a végtermékekkel szembeni kereslet alapján alkotunk véleményt, pedig az sokkal mélyebben, az alaptermékekben és az alapképességekben gyökeredzik. A versenyképesség növelése érdekében ezért a vállalatvezetőknek a szervezeti alapképességeket kell feltárniuk, és biztosítaniuk kell az azok ápolásához, továbbfejlesztéséhez szükséges erőforrásokat. Minthogy a szervezeti alapképességek és gyakran maguk az alaptermékek is *stratégiai üzleti egység* (divízió) felett álló kategóriát jelentenek, az azokra koncentráló vállalatvezetési filozófiának szükségszerű előfeltétele bizonyos fokú centralizáció.

- *Az outsourcingra vonatkozó következtetések*

Pralahad és Hamel megközelítése alapján a szervezeti alapképességekhez, illetve alaptermékekhez kapcsolódó tevékenységek nem lehetnek tárgyai outsourcing szerződéseknak, azokat szigorúan szervezeten belül kell tartani, sőt centralizálni szükséges. Ezt elsősorban nem a nagyfokú specializációból adódó gazdaságossági szempontok diktálják. Az alapképességekkel kapcsolatos tevékenységek megőrzésének alapvető indoka, hogy azok a vállalat hosszú távú versenyképességének hordozói, külső piaci értékesítésük ezért nem lenne lehetséges a vállalat versenyképességének jelentős rombolása nélkül. Ez maguk a szerzők is szemléltetik a Chrysler példájával, amely évről-évre egyre nagyobb megbízásokat adott a *Hondának* motor-összeszerelésre, később pedig a motorok megtervezésére is, míg végül teljesen kiszolgáltatottá vált a feltörekvő japán vállalattal szemben. Szintén nem célravezető a cég végtermékeihez nélkülözhetetlen, de teljes mértékben hiányzó alapképességek és alaptermékek szervezeten kívüli forrásból történő beszerzése, mert bár alacsony költségű külső forrás esetén megteremthető a versenyképesség illúziója, a hatás mindenképp csak időleges. Ez alól csak az szükséges alapképességek kölcsönös pótlására létrejövő stratégiai szövetségek jelentenek kivételt. A *core* tevékenységekre való koncentrálás igen erőteljes igénye ugyanakkor arra a következtetésre is vezethet, hogy a nem *core* tevékenységeket a „normál” gazdaságossági szemponton túlmenően is érdemes külső vállalkozókra bízni.

- *A következtetések érvényesülése az informatikai outsourcing üzleti gyakorlatában*

Pralahad és Hamel elméletének érvényességét támasztja alá, hogy legalábbis a jelentős outsourcing üzletek között [23] nemigen találni olyat, amelyben az igénybe vevő vállalat fő profilját valamilyen információs szolgáltatás, vagy számítástechnikai termék előállítás képezné (a Xerox ma már nem gyárt számítógépet). Hiányoznak továbbá a listáról azok a vállalatok is, amelyek „hagyományos” üzletágakban tevékenykednek, de nevüket az elmúlt években versenyelőnyt biztosító információrendszer tette híressé. Az outsourcing megrendelők között viszont feltűnően nagy számban fordulnak elő bankok és biztosítótársaságok, amelyeket pedig a *Cash-McFarlan-McKenney féle stratégiai rács modell* [16, 2] az információrendszereket stratégiai módon használó szervezetek közé sorol. Az outsourcingot ugyanakkor egyes szerzők sokkal inkább stratégiai szövetségnek, mintsem

szerződéses kapcsolatnak tekintik, [26] sőt az egyik meghatározó informatikai outsourcing szolgáltató tevékenységét „stratégiai katalizátorként”, az „alapfolyamatok felpozíció-jeként” [1] népszerűsíti. Kérdés, hogy ilyen esetekben valóban az alapképességek kölcsönös kiegészítéséről van-e szó, vagy a szolgáltatás igénybe vevője hosszabb távon kiszolgáltatott helyzetbe kerül. A nem kifejezetten információigényes, de prosperáló üzletágakban ismét a szerzők modelljébe illő az a megfigyelés, hogy bár a megrendelők a kötelező megtérülési számításokat mindig elvégzik, a szolgáltatás díjának elfogadásakor meglehetősen nagyvonalúnak bizonyulnak.

Pfeffer hatalmi-politikai modellje

- *Az elmélet alapkategóriái és alaptételei*

A hatalmi-politikai megközelítések szerint [35] a *hatalom* úgy definiálható, mint potenciális képesség arra, hogy egy személy egy másik személy magatartását egy adott helyzetben befolyásolja. A *politika* (*politizálás*) ezzel szemben az a folyamat, amelynek során a hatalmat döntések befolyásolására használják fel. Minthogy a döntési folyamatban alkalmazott politikai stratégiák és taktikák megváltoztathatják a hatalom eredeti megoszlását, a döntés kimenetét előzetesen nem lehet meghatározni. Pfeffer [27] a legfontosabb *hatalomforrásoknak* a *szervezetben betöltött pozíciót és a kritikus erőforrásokhoz való hozzáférést* tekinti. A *politikai taktikák* közül a *döntési kritériumok és az információk szelektív felhasználását, a külső szakértők alkalmazását, a koalícióra lépést, valamint az ellenfelek egy részének kooptálását* tartja a legelterjedtebbnek.

- *Az outsourcingra vonatkozó következtetések*

Pfeffer elmélete alapján az outsourcing döntéseket nem gazdaságossági vagy stratégiai alapon hozzák, az ilyen szempontokra való hivatkozásokat a politikai taktikák körébe lehet sorolni. Az outsourcing döntések előre nem jósolhatók meg, de megérthetők, ha valaki ismeri az érintettek (*stakeholderek*) érdekeit, induló hatalmi pozícióit és nyomon követi a döntési folyamat során azokban bekövetkezett változásokat. Néhány feltételezés ezel kapcsolatosan általánosan is megfogalmazható, például, hogy az informatikai szervezet vezetőinek egy jelentős része várhatóan nem lelkesedik majd az outsourcing javaslatért, és latba veti befolyását a döntés megvívására érdekében.

- *A következtetések érvényesülése az informatikai outsourcing üzleti gyakorlatában*

A hatalmi-politikai szempontoknak az outsourcing döntésekben betöltött szerepéről leginkább csak a folyamatban való közvetlen részvétel esetén lehet meggyőződni. Ilyen szempontból a publikált esettanulmányok rendszerint nagyon tartózkodóak, mégis gyakran utalnak az informatikai szervezet, illetve egyes vezetőinek „kezdeti” ellenállására. [3, 23] A rendszerint öt-tíz éves futamidő, [9, 10] a sok rejtett költség, a technológiai piac bizonytalansága stb. ellenére precízen kiszámolt megtakarítási százalékok politikai taktikázásra utalnak. Az outsourcing döntések kapcsán gyakran alkalmazott külső

tanácsadók - a sokszor jóval kisebb nagyságrendű szervezeti változások esetében már megszokott módon - szintén tölthetnek be taktikai szerepet.

Pro és kontra érvek az informatikai outsourcinggal kapcsolatban

Az utóbbi időben jelentős számú publikáció foglalkozott az informatikai outsourcing előnyeinek és hátrányainak részletes felsorolásával. [6, 19, 25, 29] Ezek a tanulmányok legtöbbször az outsourcinggal valamilyen módon kapcsolatokba került vezetők, tanácsadók megnyilatkozásaira támaszkodnak. A tanulmányok alapján felvázolható az informatikai outsourcing két markánsan eltérő „gyakorlati interpretációja”, amelyeket a levont következtetések alapján az *outsourcingot elvetők* és az *outsourcingot támogatók* felfogásának lehet nevezni. A jelenleg alaposabb megismerése érdekében az elméleti interpretációk mellett célszerűnek tűnik ezeket a „gyakorlati interpretációkat” is megvizsgálni.

A szóban forgó publikációk gondosabb elemzésével felfedezhető, hogy az érvek néhány jól definiálható szempont körül forognak, emellett ugyanaz a szempont a legtöbbször megtalálható mind az előnyök, mind a hátrányok listáján. Érdemes ezért a két - az itt következő szélsőséges formájában azért ritkán érvényesülő - nézetet ezen szempontokhoz kapcsolódóan megjelteni.

A pénzügyi szempont

A vitában részt vevők talán egyetlen közös álláspontjának az tekinthető, hogy az outsourcing az egyszeri beruházási kiadásokat folyamatos költségekké alakítja. Ez elsősorban technológiaváltás előtt álló, de tőkeszegény vállalatok számára kedvező. Ami a folyamatos költségek várható alakulását illeti, az outsourcingot proponálók méretgazdasági megfontolásokon alapuló tíz-ötven százalékos megtakarítási előrejelzései, [24] illetve az ellenzők jelentős költségnövekedést ígérő prognózisai jelentik a két végpontot. Bár a hivatalos retorikában a pénzügyi szempont továbbra is a legfontosabb érvnek számít, szakértők figyelmeztetnek, hogy valójában ma már inkább más szempontok vezérlik az outsourcing döntéseket. A pénzügyi szempont tényleges jelentőségét mindenesetre erősen megkérdőjelezi, hogy szinte alig akad olyan elemzés*, amely szisztematikusan feltárná az outsourcing, illetve a hagyományos szervezeten belüli megoldás nyilvánvaló és rejtett, illetve könnyen és nehezen számszerűsíthető költségeit. Szintén kérdéses, hogy a jellemzően öt-tíz éves szerződések pénzügyi hatásait milyen pontossággal lehet előre becsülni.

A technológiai szempont

Az outsourcing támogatói felhívják a figyelmet, hogy az informatika világában nem minden új technológia bizonyul életképesnek. A jelentős bekerülési költségeket is figyelembe véve tehát az új technológiába való beruházás rendkívül koc-

kázatos döntés. Outsourcing esetén viszont ezt a kockázatot a szolgáltatást nyújtó cég viseli. Az outsourcing ellenzői ezzel szemben az elavult technológiához való hozzáláncolódás veszélyeire figyelmeztetnek a hosszú futamidő során. Elfogadva mindkét érvelés jogosságát, mindenesetre az outsourcingot támogató előbbi álláspont különleges gyakorlati jelentőségét támasztja alá az a tény, hogy a nagygépes rendszerekhez képest jóval nagyobb, 35 százalékos növekedés tapasztalható az úgynevezett kliens-szerver rendszerek outsourcing piacán. [12] A *kliens-szerver rendszerek* esetében ugyanis méretgazdasági megtakarítások alig jelentkeznek, viszont meglehetősen új, és viszonylag kockázatos technológiákról van szó.

A szakértelem szempontja

Megfigyelők szerint a hardvereszközökkel ellentétben a számítástechnikai szakértelem tekintetében minden új információtechnológia mellett realizálhatók sajátos méretgazdasági megtakarítások. Ez az új technológiákhoz fűződő szakértelem erősen speciális jellegéből, korlátozott rendelkezésre állásából (így magas árából), valamint az új technológiák azon jellemzőjéből adódik, hogy működésbe állításuk után a korábbi technológiákhoz képest kevesebb felügyeletet és beavatkozást igényelnek. Az outsourcing szolgáltatásokat nyújtó cégek tehát sokkal gazdaságosabban tudják foglalkoztatni a magas képzettségű számítástechnikai szakértőket, mert azok kapacitása és igen jelentős költsége több megrendelő számítógépes rendszere között oszlik meg. [12] Az outsourcingtól tartózkodók ezzel szemben a szolgáltatást igénybe vevő cég üzleti folyamataival kapcsolatos szakértelem jelentőségét hangsúlyozzák, amelynek egy külső szolgáltató sohasem lehet olyan mértékig birtokában, mint egy szervezeten belüli munkatárs.

Az elszámolhatóság szempontja

A fejlett országok vállalatai esetében az éves árbevétel átlagosan egy-öt százalékába kerülő informatikai funkció teljesítménymérése a szakirodalom régi, és csak meglehetősen bonyolult mechanizmusok révén megoldható problémája.* Az outsourcing hívei a szerződéses kapcsolatban egy nagyon egyszerű eszközt látnak arra, hogy a vevő garantáltan azt kapja a pénzéért, amit megrendelt. A problémát az jelenti, hogy bizonytalan megrendelői igények, változó technológiai környezet, és hosszú futamidő esetén a szerződésben nem lehet minden részletre kitérni. De nemcsak hogy nem lehet, hanem sokszor nem is tanácsos, legalábbis anélkül, hogy az alapvetően kölcsönös bizalmon alapuló viszonyt ne veszélyeztetné.

A rugalmassági szempont

Már az első két szempont elemzése során felvetődött, hogy a szerződések hosszú futamideje bizonytalanságot és rugalmatlanságot visz a kapcsolatokba. Többen azonban azzal érvelnek, hogy a szolgáltatással kapcsolatos bármiféle elégedetlen-

* Egy ilyen próbálkozásnak tekinthető von Dobschütz és Prautsch munkája. [17]

* Az informatika szervezeti és projektkontrolljáról részletes elemzés található Earl „alaptankönyvében”. [18]

ség esetén még mindig könnyebb a szerződést idő előtt felbontani, mint egy belső szervezeti egységet minden erőforrásával együtt teljesen kicserélni. A rugalmasságnak emellett felvethető egy másik értelmezése is. Gyakori tapasztalat, hogy a szerződéses partnerek a piaci kapcsolat, illetve a szükség esetén bevonható pótlólagos kapacitásai révén rugalmasabban reagálnak a megrendelők különleges és/vagy sürgős igényeire. Az outsourcing-ellenesek ezzel szemben természetesen a "saját" munkatársak nagyobb lojalitásával érvelnek.

Az információk bizalmas kezelésének szempontja

A szerződésekben rögzített rendkívül szigorú klauzák ellenére a számítástechnikai szolgáltatások külső partnertől való igénybevételét fontolgató vezetők fejében mindig felmerül a bizalmas információk illetéktelen kezekbe jutásának veszélye. Bár maguk a szolgáltatók is igyekeznek elkerülni, hogy párhuzamosan egymásnak közvetlen konkurenciát jelentő cégekkel szerződjenek, az információk kiszivárogtatásának lehetősége végülis fennáll. Az outsourcingot pártolók szerint viszont a szolgáltatást nyújtók még a megrendelőiknél is elővigyázatosabbak az információkezelés során, mert akár csak egyetlen gyanúra okot adó eset napvilágra kerülése olyan mértékben rontaná a cég reputációját, hogy az csődközelbe helyeztet okozna számára.

A vállalati arculat szempontja

Sokáig tartotta magát az a hiedelem, hogy az outsourcing sohasem választás kérdése, hanem egyfajta végső menedék [22] a drasztikus leépítésekre kényszerülő cégek esetében. Amióta azonban egyre több, kétségbevonhatatlanul jó pénzügyi kondícióval rendelkező cég választja ezt a megoldást, felértékelődött az outsourcing arculatjavító szempontja. Szintén nem lebecsülendő az a hatás, amelyet egy innovatív, sikeres számítástechnikai szolgáltatóval kötött stratégiai házasság híre gyakorol egy, a közvélemény által korábban meglehetősen régi vágásúnak tekintett vállalat megítélésére. Az informatikai outsourcing vállalati arculatot befolyásoló hatásáról ennek ellenére továbbra is megoszlanak a vélemények.

Az informatikai outsourcing mértéke

Az előbb ismertetett „extrém” állásfoglalások közelítése céljából érdemes kitérni arra, hogy az outsourcing nem dichotóm probléma, nem feltétlenül jelenti minden szervezeten belüli informatikai tevékenység egyszer és mindenkorra történő megszüntetését. A külső szolgáltatás igénybevétele korlátozódhat például rövidebb periódusra, bizonyos üzletágakra, illetve földrajzi területekre. [25] A legérdekesebb kérdés azonban mindenképpen az, hogy az informatikai funkció mely területeire terjedjen ki az outsourcing. A publikációk egy része ezt a problémát kizárólag *tevékenységi*, [19] vagy *technológiai* [4] alapon közelíti meg. A következő egyszerű modell e két megközelítés kombinálásával kívánja feltárni a külső szolgáltatás potenciális terét.

A tevékenységeket illetően első közelítésben az informatikával szembeni követelmények meghatározása és kontrollja, a rendszertervezés és -fejlesztés, valamint a

1. táblázat

A külső információtechnológiai szolgáltatás igénybevételének lehetséges területei

tevékenységek technológiák	irányítás (követelmények meghatározása és kontroll)	rendszertervezés és -fejlesztés (hardver-szoftver)	működtetés, felügyelet (hardver-szoftver)
központi számítógépek, szerverek			
telekommunikációs hálózat			
PC-k, munkaállomások			

hardver-szoftver működtetés különböztethető meg. Előnye ennek a tagolásnak, hogy az egyes tevékenységek különböző szakismeretet, képességeket követelnek meg, különböző módon kötődnek hely-hez és időhöz, és kivitelezésük a legtöbb vállalatnál már eleve szervezetenként elkülönülten történik. A tevékenységek szerinti felosztás mellett azonban nyilvánvalóan szükség van azok tárgyának, vagyis az egyes technológiáknak a csoportosítására is. Az egyre integráltabb informatikai architektúrák korában ez korántsem egyszerű feladat, mégis úgy tűnik, hogy a nagy-számítógépes, a személyi számítógépes, valamint a számítógépes hálózatokkal különböző fokon összeépített telekommunikációs technológiák mind hardver, mind szoftver vonatkozásban markáns különbséget mutatnak* - legalábbis egyelőre.

A táblázat alapján a „tevékenység” és „technológia” dimenziók megfelelő kombinálásával minden potenciális igénybe vevő saját igényei szerint alakíthatja ki informatikai outsourcing portfólióját. Az outsourcing itt bemutatott szelektív megközelítése révén így lehetőség van arra is, hogy a stratégiának számító informatikai tevékenységek, technológiák továbbra is szervezeten belül maradjanak. A gyakorlat azt mutatja, hogy a cégek egy része tudatosan él ezzel a lehetőséggel. [12, 25]

Az outsourcing mértékét taglaló publikációk szinte kivétel nélkül figyelmeztetnek arra, hogy van egy terület, amely a megrendelő üzletágának, üzletpolitikájának jellemzőitől függetlenül mindig stratégiainak számít. Ez az *irányítási* funkció, amely elsősorban az informatikával szembeni követelmények meghatározását és a szolgáltatás folyamatos kontrollját takarja (lásd a táblázat első oszlopát), de természetesen az outsourcing partnerek kiválasztása is ebbe a tevékenységscsoportba értendő bele. Bár vannak példák arra, hogy egyes cégek az irányítási funkció döntő részét is a szolgáltató kezébe helyezik, a sorozatos gyakorlati kudarcokra is tekintettel a szakirodalom ezt egyértelműen szervezeten belüli feladatkörnek tekinti. [19, 23] Ezzel kapcsolatban nemrégiben kidolgozták az úgynevezett intelligens vásárló koncepciót, [31] amely tu-

* A Kodak outsourcing szerződése is ezt a tagolást követik.

lajdonképpen nem más, mint a szervezeten belüli irányítási teendők részletes leírása. Érdekeség, hogy az *intelligens vásárló* funkció gyakorlása általában nem állandó szervezeti egységek, hanem keresztfunkcionális irányító bizottságok (steering committee) révén történik. [18]

Az informatikai outsourcing piac üzleti tendenciái, gyakorlata a kilencvenes évek közepén a fejlett országokban

Bár az outsourcing üzletág figyelemmel kíséréi között teljes az egyetértés a tekintetben, hogy mind a piac mérete, mind pedig növekedési üteme rendkívül impresszív, a számszerű adatok között meglehetősen nagyok az eltérések. Ennek több oka is van. Egyrészt a nagy szolgáltatók árbevételének csak egy bizonyos hányada származik outsourcingból, a többi általában hardver-szoftver értékesítés és tanácsadás. A pénzügyi kimutatások azonban gyakran nem bontják szét a különböző tevékenységekből származó árbevételeket. Amennyiben mégis vannak ilyen kimutatások, azok sem teljesen megbízhatóak, mert elfogadott definíció hiányában az outsourcing és a „hagyományos” szolgáltatások közötti határvonalat különböző források másképp és másképp húzhatják meg. Szisztematikus kimutatás igazából csak az úgynevezett *megakontraktokról*, vagyis a száz millió dollár feletti üzletekről készül. [7] Szintén megjegyzésre érdemes, hogy a rendelkezésre álló statisztikák mind erősen USA-centrikusak.

Az outsourcing piac legtekintélyesebb szereplőjének a már említett EDS számít húsz (más források szerint negyven) százalékos részesedéssel. [11, 23] A jelentős szolgáltatók közé tartozik továbbá az IBM, az *Andersen Consulting*, a *Computer Sciences Corporation*, a Digital, az *AT&T*, valamint az *Unisys*. [23, 13]*

A világ eddigi legnagyobb outsourcing üzlete szintén az EDS nevéhez fűződik. A Xerox és az EDS közötti, a tanulmány elején taglalt tíz éves globális outsourcing szerződés összértéke szinte hihetetlenül magas, 3,2 milliárd dollár. Igaz, ezért az árért az EDS 19 országban nyújtja az informatikai szolgáltatások teljes körét az irodatechnikai berendezéseiről híres vállalatbirodalomnak. [9]

Stratégiai szövetség ide vagy oda, az outsourcing kapcsolat kritikus pontját képezi a felek közötti szerződés. Bár minden részletet valóban nem lehet előre szabályozni, az olyan elemi hibákat célszerű elkerülni, mint amelyet például a Kodak is elkövetett: a szerződésben egyszerűen elfelejtettek rendelkezni az outsourcing kapcsolat során előállított termékek (pl. szoftverek, információk) tulajdonjogáról. [4] Az Egyesült Államokban ma már az informatikai outsourcingra szakosodott ügyvédi irodák egész sora áll rendelkezésre, hogy tanácsokkal szolgáljon a szerződésszövegezés komplex művelete során. [11]

Szintén az outsourcing szerződés „feladata”, hogy rögzítse a felszabaduló munkaerővel kapcsolatos szándékokat. A gyakorlat azt mutatja, hogy nagyobb outsourcing ügyletek so-

rán a megrendelő számítástechnikai apparátusának egy részét a szolgáltató átveszi, és azok gyakran korábbi munkahelyükön dolgozhatnak tovább. [3] Az outsourcing ügylet azonban még ebben a szerencsésnek mondható esetben is jelentős stresszt okoz az érintettek számára, ezért az átállás nagyon körültekintő változásmenedzselést igényel. Azonban az átmeneti időszakot követően is fennmaradhatnak lojalitási problémák, és a karrierlehetőségek drasztikus megváltozása is hosszabb távú zavarokat okozhat. [25] Az áthelyezések mellett természetesen elbocsátásokkal is számolni kell: mindent összevetve jó, ha egy átfogó outsourcing esetében az eredeti számítástechnikai stáb egyharmada-egynegyede megmarad a szervezetben.

Az üzleti szektorban érvényesülő tendenciák vizsgálata mellett külön érdemes szót ejteni a közszolgálati szféráról, ahol szintén megfigyelhető az informatikai outsourcing (a közszolgálati szóhasználatban: *contracting out*) megoldások szaporodása. [19] Ezt a folyamatot erősíti, hogy például egyes nyugat-európai országokban a törvényi szabályozás még belső szolgáltatók rendelkezésre állása esetén is kötelezővé teszi a rendszeres tendereztetést a közszolgálati szervezetekben.

Hazai hagyományok, lehetőségek, és problémák

Magyarországon az outsourcing - általános értelemben - egy-két éve került a vállalatvezetők érdeklődésének homlokterébe, elsősorban az elkerülhetetlenné váló szervezetkarcsúsítások lehetséges eszközeként. Az alacsony kapacitáskihasználtsággal, magas költségekkel működő belső szolgáltató egységek önálló vállalkozás, ezen belül is legtöbbször korlátozott felelősségű társaság formájában történő kihelyezése persze nem nevezhető klasszikus outsourcingnak (az angol terminológiánál maradvány inkább a *spin-off* kifejezés illik erre a kategóriára [21]), de nem is feltétlenül gazdaságos megoldás, hacsak a szolgáltató számára a harmadik fél felé történő értékesítés esélyei, illetve az anyavállalat esetében az alternatív szolgáltatók igénybevételének lehetőségei nem állnak fenn. Ezen feltételek hiányában az „outsourcing” sokszor csupán egyetlen, alig leplezett célt szolgál: a tevékenység megszüntetésével járó konfliktusok szervezeti határokon kívülre tolását. Jelenleg a szociális, üzemeltetési, és vagyonvédelmi szolgáltatások, a jogi tanácsadás, de mindenekelőtt az időszakosan igénybe vett karbantartási kapacitás jelenti a hazai vállalatvezetők „outsourcing törekvéseinek” elsődleges célpontját.

A közép- és kelet-európai régió emellett másfajta „outsourcing tradíciókkal” is rendelkezik. E „tradíciók” a negyvenes-ötvenes évekre vezethetők vissza, amikor a világos rendszereket és centralizált megoldásokat preferáló ideológia szellemében a „profilidegen” tevékenységeket leválasztották a vállalati szervezetekről. [5] Magyarországon így jött létre több specializált külkereskedelmi vállalat, központi kutatóintézet, vagy például a fővárosi közművek közös értékesítési szervezete. A modernkori outsourcing megvalósulásához csupán egyetlen tényező hiányzott: a partnerek közötti piaci kapcsolat.

Érdekes módon még a szervezési és számítástechnikai szolgáltatások is szakosított intézmények bázisán és részben szektorspecifikusan épültek ki a hatvanas évek végén, illetve a hetvenes években. A korábban említett példákkal ellentétben azonban ennek a profilisztizációs szempontokon túl más, racio-

* Érdekeség, hogy az Internet számítógépes világhálózatán egy helyre gyűjtöttek össze minden lényeges információt a legjelentősebb számítástechnikai outsourcing szolgáltatókról, megkönnyítendő ezzel a közöttük való választást (<http://www.tekptnr.com>). [14]

nálisabb okai is voltak. E szempontok közül talán a legfontosabb a nagygépes (*mainframe*) technológia, amely a számítástechnika-alkalmazás első időszakát hazánkban is meghatározta. Minthogy e számítógépek korabeli viszonylatban jelentős feldolgozókapacitást képviseltek, a felhasználók viszont csak egy-két, nagy élmunka ráfordítással járó, de jól algoritmizálható feladatot (pl. bérügyvitel, raktárkészlet nyilvántartás) kívántak automatizálni, lehetővé vált több szervezet informatikai igényeinek párhuzamos, egy gépen történő kielégítése. Szintén a számítógépes szolgáltatóknak kedvezett, hogy e kezdeti időszakban sem igény, sem lehetőség nem merült fel *on-line* feldolgozásra, így az adatok - általában lyukkártyán, lyukszalagon történő - rögzítését követően a számítógépes futtatásra földrajzilag eltérő helyen és aránylag rugalmasan változtatható időben kerülhetett sor. Az informatikai szolgáltatók hetvenes évekbeli, nyolcvanas évek eleji, nemzetközi összehasonlításban is kiemelkedő szerepvállalásához mindemellett további magyarázattal szolgálhat gazdálkodó szervezeteink aránylag kisebb mérete, a számítástechnikai fejlesztés céljából rendelkezésükre álló források elégtelensége, a szakemberképzésben és az általános számítástechnikai kultúra terén mutatkozó elmaradásunk, valamint a KGST kooperációban készült *ESZR* gépek speciális karbantartási igénye is.

A nyolcvanas évek közepétől, a gazdálkodási racionalitás előtérbe kerülésével vállalatainkban egyre inkább felértékelődik a vállalatban belül előállított információk vezetői döntések előkészítésében betöltött szerepe a külső adatszolgáltatási kötelezettségek teljesítésével szemben. A számítástechnikai szolgáltatókat ezzel párhuzamosan egyre több kritika éri a feldolgozott adatok rendelkezésre állásának időigénye, valamint a szolgáltatott outputok vezetői döntések alátámasztására alkalmatlan formája és struktúrája miatt. A szükséges technológia, a személyi számítógépek megjelenésével éppen ezért sok helyen sajátos inverz folyamat veszi kezdetét: a gazdaság szereplői hozzálátnak az informatikai funkció saját szervezeten belüli kiépítéséhez („*insourcing*”)*. Az adatfeldolgozókkal való folyamatos interakciót felváltja a hardver- és szoftverforgalmazókkal való eseti - jellemzően új gép, illetve program vásárlására, meghibásodás kijavítására, szoftver továbbfejlesztésre korlátozódó - kapcsolat. Rendszerfelügyeletre, speciális alkalmazások kifejlesztésére stb. vállalataink jelentős számítástechnikai szakembergárdát foglalkoztatnak.

Napjainkban egyre több hazai szakemberben születik meg az a felismerés, hogy bizonyos méret felett a gazdálkodó szervezetek információs és kommunikációs igényét a különálló személyi számítógépek, illetve esetenként lokális hálózatok izolált alkalmazásaira alapozott informatikai infrastruktúra éppúgy képtelen kielégíteni, mint ahogy a nyolcvanas évek elején tisztavirágéletű karriert befutott *Commodore* és *Spectrum* gépek sem voltak képesek vállalataink számítógépesítését egyszer és mindenkorra megoldani.

A szervezeten belüli és kívüli elektronikus kommunikáció, a funkcionális területek és vezetési szintek közötti számítógépes adatáramlás megteremtése új hardvereszközöket, operációs rendszereket, alkalmazói csomagokat és/vagy fejlesztői környezeteket tesznek szükségessé. Bár az új technológiák közötti kompatibilitás növekszik (lásd pl. *open system* koncepció), ez nem jár együtt az alkalmazott technológiák

számának csökkenésével és a technológiák egyszerűsödésével: a speciális tudás méginkább felértékelődik. Az integrált vállalati rendszerek kialakításában a legnagyobb szerepet az információs igényeket megfogalmazó vezető, az üzleti folyamatokat jól ismerő funkcionális specialista, de mindenekelőtt a rendszert forgalmazó cég tanácsadója játsza. A harmadik generációs nyelvekben való programozásra, illetve PC-technológiára szakosodott vállalati számítástechnikai munkatársak sokszor nem képesek a folyamatban való aktív közreműködésre. Ennek tudható be az a szintén gyakori hazai tapasztalat, hogy a szállító felkészületlensége vagy idő előtti kilépése esetén a fejlesztési projektum jelentős törést szenved, sőt sok esetben kudarcba fullad. Talán még gyakoribb azonban a fejlesztési projektumok krónikus elhúzódása, amelynek során a vállalat akár évekig párhuzamosan finanszírozza belső munkatársait és külső tanácsadóit.

Az integrált rendszerek kiépítését követően emellett már hazánkban is megfigyelhető az a jelenség, hogy a fejlesztés során kiképzett vagy jelentős anyagi erőfeszítések révén máshonnan elcsábított specialisták értelmes munkával való leterhelése nehézségekbe ütközik. Ez mindenekelőtt abból adódik, hogy ezek a rendszerek alapvetően jóval kevesebb karbantartást, ráfejlesztést igényelnek. Amennyiben mégis módosítás válik szükségessé, az a rendszer rugalmasságánál fogva, a felkínált opciók közötti választással az esetek többségében akár a felhasználók által is végrehajtható. Kritikus hardver vagy szoftver probléma esetén viszont általában továbbra sem elegendő a helyben lévő specialista, hanem kötelezően a forgalmazóhoz kell fordulni.

Úgy tűnik tehát, hogy - legalábbis az élenjáró számítástechnika alkalmazását megfizetni képes vállalataink körében - hazánkban is érvényesülnek olyan mechanizmusok, amelyek mind a nagyléptékű rendszerfejlesztést megelőzően, mind pedig az azt követő időszakban az informatikai szolgáltatások külső forrásból történő igénybevételének célszerűségét támasztanak alá. Ez egyben azt is jelenti, hogy az *outsourcing* üzletek elmaradásáért valószínűleg a potenciális veszélyek, problémák hazai viszonylatban hosszabb listáját kell felelőssé tenni.

Ez utóbbiak közül válogatva a tranzakciós költség elmélet alapján mindenekelőtt a szerződéses kapcsolatokat hazánkban általában övező nagyobb bizalmatlanságot, a szerződéses garanciák jogi úton való érvényesítésének nehézségeit kell megemlíteni. Szintén a hierarchia útján történő megoldásoknak kedvez az *outsourcing* szolgáltatások piacán érvényesülő jelentős belépési korlát és kockázat, a potenciális szolgáltatók felkészületlensége,* illetve esetenként ingatag reputációja (gondoljunk csak az elmúlt évek sorozatos csődjeire a

*Ez e folyamat egyébként összhangban volt hazai vállalataink már jóval korábban is megfigyelhető (de mindenképpen a szélsőségesen voluntarista gazdaságirányítási időszak lezárultával lehetővé váló) törekvésével, amely a hiánygazdaság ismert körülményei közepette mind a vertikális lánc korábbi fázisainak, mind pedig a esetlegesen szintén kívülről biztosított támogató, kiegészítő folyamatoknak a szervezeten belüli kivitelezését célozta. Ennek eszköze egyaránt lehetett a kisebb beszállítók bekebelezése, illetve egy új funkcionál „*a semmiből történő*” megteremtése.

számítástechnikai üzletágban), a szolgáltatások lehetséges hasznélvezői részéről pedig az informatikai outsourcing koncepció elégtelen ismerete.

A szervezeti alapképességek modelljére támaszkodva hipotézisként az is felvethető, hogy a fejlett országok standardjainak megfelelő technológiák megfizetésére hazánkban ma még csak azok a vállalkozások képesek, amelyek az információt stratégiai céllal hasznosítják. Számukra tehát az outsourcing stratégiai jelentőségű tevékenységek szervezeten kívülre helyezését jelentené, amire ezért nem vállalkoznak.

Alighanem Pfeffer hatalmi-politikai modelljének is lehet szerepe a jelenlegi helyzet magyarázatában. A magyar vállalatvezetők presztizsérdekai - közvetlen válságsszituációk kivételével - még sok esetben ma is közvetlenebbül kötődnek a terebélyes szervezethez, mint a hatékony működéshez. Emellett azok a vezetők, akik hatalmi pozíciójukat a számítógépes rendszerekből származó információk monopolizálására alapozzák, szintén veszélyeztetve érezhetik magukat a rendszerek idegen kezekbe helyezése esetén. Az outsourcing révén kedvezőtlenül érintett számítástechnikai vezetők ellenérdekeltsége a nemzetközi tapasztalatok alapján Magyarországon szintén valószínűsíthető.

Az outsourcingnak emellett egyszerű technikai akadályai is lehetnek, bár ezek ma már tényleg csak ideiglenesnek tekinthetők. Arról van szó, hogy külső nagygépes rendszerekkel történő szolgáltatás esetén biztosítani kell a szolgáltató telephelyén lévő számítógépközpont és a igénybevevő helyi termináljai közötti on-line adatátviteli kapcsolatot, ami az országos távközlési hálózat jelenlegi kiépítési stádiumában nem triviális feladat. [34] A probléma persze valójában inkább pénzügyi, mintsem technikai jellegű, hiszen a költségesebb mikrohullámú vagy műholdas megoldások révén az összeköttetés már ma is minden esetben megteremthető.

A kedvezőtlen feltételek ellenére is úgy tűnik, hogy küszöbön áll az informatikai outsourcing piac kibontakozása a hazai üzleti szektorban. Az első nagyobb ületek várhatóan pénzügyi szolgáltatásokat végző szervezetekhez (bankok, biztosítók) fűződnek majd. [32]

A közszolgálati szektor esetében a külső számítástechnikai szolgáltatók szerepvállalása az üzleti szektortól némileg eltérő módon alakult. A személyi számítógépes megoldások dominanciája ellenére ebben a szférában továbbra is nagy szerepet játszanak az adott intézménytípusra specializálódott külső szolgáltatók. A helyi önkormányzatok szintjén például a *Területi Államháztartási és Közigazgatási Információs Szolgálatok* tekinthetők az elsődleges, és a kincstári reform kapcsán várhatóan méginkább előtérbe kerülő partnereknek. [30] Az államigazgatásban esetenként a korábbi minisztériumi in-

formatikai intézetek leválasztásával létrejött vállalkozások nyújtanak speciális szolgáltatásokat. Egyik említett megoldás sem tekinthető azonban klasszikus outsourcingnak, egyrészt a szolgáltatások korlátozottsága, másrészt a kapcsolatok legjobb esetben is csak kvázi-piaci jellege miatt. A közigazgatásilag eltérő területen, de hasonló tevékenységet végző közszolgálati intézmények közel homogén informatikai igényei, e szervezetek jellemzően *non-kompetitív* viszonya, valamint az egy-egy közszolgálati szabványok minél magasabb szinten történő megvalósításának előnyei azonban mindenképpen valamilyen „külső” megoldás mellett szólnak. E tekintetben a professzionális piaci vállalkozások sincsenek eleve kizárva, mert bár igaz, hogy a költségvetési keretek rendkívül korlátozottak, több azonos „profilú” közszolgálati szervezet összefogása és tőkeerős szakmai szolgáltató rendelkezésre állása esetén az élvonalbeli technológia is elérhető.*

Hivatkozások

- [1] The Andersen Consulting Outsourcing Approach. Internet, <http://www.tekptr.com>.
- [2] Antal Mokos Zoltán - Balaton Károly - Drótos György - Tari Ernő: Új megközelítések a stratégia vizsgálatában. Vezetéstudomány, 1992. március
- [3] Appleby, Ch. - McPartlin, J. P. - Wilson, L.: The Human Face of Outsourcing--What happens to your job when the IS shop is sold? Three professionals tell their stories. Information Week, January 17, 1994
- [4] Applegate, L. M. - Montealegre, R.: Eastman Kodak Co.: Managing Information Systems Through Strategic Alliances. Case and Teaching Note. Harvard Business School, 1991-92
- [5] Bakacsi Gyula - Balaton Károly - Dobák Mikós - Máriás Antal: Vezetés-Szervezés I. Egyetemi tankönyv. Aula Kiadó, Budapest, 1991
- [6] Benco, C.: If Information System Outsourcing is the Solution, What is the Problem? Journal of Systems Management, November, 1992
- [7] Caldwell, B. - Thyfault, M. E. - Fillon, M.: Moving Out--Companies such as Xerox, Delta, and Du Pont view outsourcing as a growth tool, not a desperation move. Information Week, March 14, 1994
- [8] Caldwell, B.: A Case of Dollars and Sense--Xerox outsourcing deal to EDS. Information Week, March 28, 1994
- [9] Caldwell, B.: Fresh Start for Xerox--Outsourcing deal with EDS paves way for new architecture. Information Week, June 27, 1994.
- [10] Caldwell, B.: EDS Outsourcing has Moore--Companies exchange 10-year services pacts. Information Week, October 10, 1994

*Egyes források szerint azonban már most minden szükséges előfeltétellel rendelkezik és csak „ugráásra vár” néhány lehetséges outsourcing szolgáltató, így pl. az iparvállalati szférában a Rolitron Informatika és a KFKI csoport cégei, a pénzügyi szolgáltatások terén pedig az Idom és az Integra. [33] Tény azonban az is, hogy a világ informatikai outsourcing nagyhatalmai - még ha jelen is vannak a magyar piacon - outsourcing tevékenységekkel nem nagyon foglalkoznak. Jellemző, hogy a listavezető EDS hazai tevékenysége is egyelőre csak az anyacég, a General Motors (Opel) kiszolgálására korlátozódik.

* Erre tesz kísérletet a Shared Medical Systems, amely száz millió forintot beruházást tervez Clinicom nevű integrált kórházi információrendszerének működtetéséhez. A cég magyarországi képviselői a nagy budapesti egészségügyi intézmények közül rövid idő alatt nyolc-tíznek a csatlakozását várják az outsourcing központhoz. [34]

- [11] *Caldwell, B.*: Special Counsel--Outsourcing lawyers can help corporate clients avoid nasty pitfalls when signing billion-dollar deals. *Information Week*, October 31, 1994
- [12] *Caldwell, B.*: Farming out Client-Server--Many companies, lacking time, money, or expertise to build and manage distributed systems, look for outside help. *Information Week*, December 12, 1994
- [13] *Caldwell, B.*: Expanding Outsourcing--IBM and Unisys boost desktop management services to take advantage of a growing market. *Information Week*, May 22, 1995
- [14] *Caldwell, B.*: Net Site Offers Outsourcing Ideas. *Information Week*, July 17, 1995
- [15] *Cross J.*: IT Outsourcing: British Petroleum's Competitive Approach. *Harvard Business Review*, May-June, 1995
- [16] *Cash, J. I., Jr. - McFarlan, F. W. - McKenney, J. L.*: Corporate Information Systems Management. The Issues Facing Senior Executives. 2nd ed. Irwin, Homewood, Illinois, 1992
- [17] *von Dobschütz, L. - Prautsch, W.*: Outsourcing. Kein Allheilmittel zur Senkung der IV-Kosten. *Controlling*, März-April, 1993
- [18] *Earl, M. J.*: Management Strategies for Information Technology. Prentice-Hall, London, 1989
- [19] *Earl, M. J.*: Outsourcing Information Services. *Public Money & Management*, Autumn 1991
- [20] *Grover, V. - Cheon, M. - Teng, J. T. C.*: An Evaluation of the Impact of Corporate Strategy and the Role of Information Technology on IS Functional Outsourcing. *European Journal of Information Systems*, No. 3, 1994
- [21] *Gupta, U.*: From the Inside out--IS Managers are taking change of businesses spun out to promote new products. But it's not easy money. *Information Week*, August 7, 1995
- [22] *Halvey, J.*: No Longer a Last Resort--Companies used to consider outsourcing only when they in financial straits. But no more. *Information Week*, August 1, 1994
- [23] *Lacity, M. C. - Hirschheim, R.*: Information Systems Outsourcing. Myths, Metaphors and Realities. John Wiley & Sons, New York, 1993
- [24] *Lacity, M. C. - Hirschheim, R.*: The Information Systems Outsourcing Bandwagon. *Sloan Management Review*, Fall, 1993
- [25] *Martinsons, M. G.*: Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership with Risks. *Long Range Planning*, No. 3, 1993
- [26] *McFarlan, F. W. - Nolan, R. L.*: How to Manage an IT Outsourcing Alliance? *Sloan Management Review*, Winter, 1995
- [27] *Pfeffer, J.*: Power in Organizations. Pitman Publishing, Marshfield, Massachusetts, 1981
- [28] *Pralahad, C. K. - Hamel, G.*: The Core Competences of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 1990
- [29] *Sinensky, A. - Wasch, R. S.*: Understanding Outsourcing: A Strategy for Insurance Companies. *Journal of System Management*, January, 1992
- [30] *Szántó Anikó*: Kincstári tervek--Csodafegyverkezési hajsza. *Heti Világgazdaság*, 1995. július 22.
- [31] *Szűcs Miklós*: Az információtechnológia és a szervezetek: az intelligens vásárló és a piactesztelési folyamat koncepciója és gyakorlata. Szakdolgozat. BKE, 1995
- [32] *Takács Gitta*: A bankvezérek dilemmái. *Figyelő*, 1995. február 2.
- [33] *Takács Gitta*: Vállalati informatika--Ki tudja, mi az outsourcing? *Figyelő*, 1995. március 2.
- [34] *Takács Gitta*: Outsourcing az egészségügyben--Tőke nélkül, költségtakarékosan. *Figyelő*, 1995. május 4.
- [35] *Tushman, M.*: A Political Approach to Organizations: A Review and Rationale. *Academy of Management Review*, April, 1977
- [36] *Williamson, O.*: Markets and Hierarchies. The Free Press, New York, 1975

Kérjük, ne felejtse el megújítani előfizetését a jövő évre!